

**IMPLEMENTASI DAN EFEKTIVITAS PROGRAM BANTUAN INKUBASI
BISNIS PESANTREN: STUDI DI ASSALAFIYYAH MLANGI**



Oleh:

Hasim Asy'ari

NIM: 20200011071

TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh

Gelar Master of Arts (M.A)

Program Studi Interdisciplinary Islamic Studies

Konsentrasi Islam Pembangunan dan Kebijakan Publik

Yogyakarta

2024



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 519709 Fax. (0274) 557978 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-908/Un.02/DPPs/PP.00.9/08/2024

Tugas Akhir dengan judul : Implementasi Dan Efektivitas Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren: Studi Di Assalafiyah Mlangi

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : HASIM ASYARI, S.Ag
Nomor Induk Mahasiswa : 20200011071
Telah diujikan pada : Rabu, 28 Agustus 2024
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

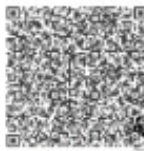
dinyatakan telah diterima oleh Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang/Penguji I
Dr. Ahmad Fauzi, M.S.I
SIGNED

Valid ID: 6600333e04532



Penguji II
Dr. Pajar Hatma Indra Jaya, S.Sos., M.Si.
SIGNED

Valid ID: 660661402fc0400



Penguji III
Dr. Ramadhanita Mustika Sari
SIGNED

Valid ID: 66d98e1978d39



Yogyakarta, 28 Agustus 2024
UIN Sunan Kalijaga
Direktur Pascasarjana
Prof. Dr. H. Abdul Mustaqim, S.Ag., M.Ag.
SIGNED

Valid ID: 66d167e36085e

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hasim Asy'ari
NIM : 20200011071
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Interdisciplinary Islamic Studies
Konsentrasi : Islam, Pembangunan dan Kebijakan Publik

Menyatakan bahwa naskah tesis ini yang berjudul “Implementasi Dan Efektivitas Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren: Studi di Assalafiyah Mlangi” secara keseluruhan merupakan hasil penelitian dan karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 21 Agustus 2024

Saya yang menyatakan,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



Hasim Asy'ari
NIM: 20200011071

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hasim Asy'ari
NIM : 20200011071
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Interdisciplinary Islamic Studies
Konsentrasi : Islam, Pembangunan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Implementasi Dan Efektivitas Program Bantuan
Incubasi Bisnis Pesantren: Studi di Assalaftiyah Mlangi

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan yang berlaku.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 21 Agustus 2024

Saya yang menyatakan



Hasim Asy'ari
NIM: 20200011071

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.,
Direktur Program
Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamualaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

IMPLEMENTASI DAN EFEKTIVITAS PROGRAM BANTUAN INKUBASI BISNIS PESANTREN: STUDI DI ASSALAFIYYAH MLANGI

Yang ditulis oleh:

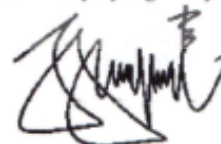
Nama : Hasim Asy'ari
NIM : 20200011071
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Interdisciplinary Islamic Studies

Saya berpendapat bahwa naskah tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister (S2) Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister of Art (M.A.)

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 21 Agustus 2024

Saya yang menyatakan,



Dr. Pajar Hatma Indra Jaya, S.Sos., M.Si
NIP : 198104282003121003

ABSTRAK

Penelitian ini mengusung tema “Implementasi dan Efektivitas Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Assalafiyyah Mlangi”. Tujuannya adalah mengetahui bagaimana implementasi dan efektivitas program BIBP di Assalafiyyah. Penelitian ini menjawab beberapa pertanyaan berikut **1)** Bagaimana implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Assalafiyyah dan apa saja hambatannya. **2)** Bagaimana strategi Kementerian Agama dalam melaksanakan monitoring program BIBP agar sesuai dengan Peta Jalan dan Juknis. **3)** Bagaimana efektivitas program BIBP di Assalafiyyah. Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan memakai data-data kualitatif kemudian diolah menggunakan metode Miles and Huberman. Analisis menggunakan teori Implementasi George C. Edward III, teori Monitoring Riant Nugroho dan teori Efektivitas Ralph W. Tyler. Hasil penelitian ini menunjukkan **1)** Implementasi program BIBP di Assalafiyyah Mlangi berjalan efektif sebagaimana Petunjuk Teknis BIBP. Efektivitas implementasi tidak lepas dari penggunaan variabel secara efektif. Variabel-variabel tersebut adalah komunikasi program, sumber daya program, disposisi dan struktur birokrasi. Di antara keseluruhan variabel, sumber daya manusia menjadi variabel yang paling berpengaruh. Sumber daya manusia ini terbangun dalam tim Manajemen ASA Mart yang menjalankan operasional bisnis minimarket. **2)** Kementerian Agama menerapkan tiga strategi monitoring program BIBP. Ketiga strategi tersebut adalah, *pertama*, melibatkan pihak ketiga yang kompeten dan kapabel dalam menilai dan memverifikasi hal-hal teknis bisnis. *Kedua*, melakukan pendampingan dan mengumpulkan data melalui kuesioner yang telah dikembangkan. *Ketiga*, menjaga komunikasi non formal dengan pesantren penerima BIBP untuk mengawal dan memperbaiki program. **3)** Program BIBP di Assalafiyyah dikategorikan efektif karena telah mencapai tujuannya atau nilai objektifnya. Efektivitas ini dinilai melalui indikator berikut, *pertama*, meningkatnya kapasitas pengelolaan mini market dari satu minimarket menjadi dua minimarket; bukan saja menopang operasional pesantren tapi berhasil menjadi generator ekonomi masyarakat sekitar. *Kedua*, menguatnya bisnis Assalafiyyah dengan adanya penguatan modal sebesar 36.8% atau 186 juta dari rencana modal sebesar 500 juta. *Ketiga*, Assalafiyyah telah mencapai “kemandirian pesantren” dengan adanya kontribusi unit usaha sebesar 20% dalam operasional tahunan. Proporsi 20% tersebut mengasumsikan nominal sebesar 2.2 milyar dari total operasional 11 milyar. Dengan menggunakan analisis George C. Edward III, implementasi program BIBP di Assalafiyyah Mlangi berjalan efektif karena telah memakai empat variabel secara efektif, yaitu variabel komunikasi, sumber daya, disposisi/*attitude* dan struktur birokrasi. Sedangkan analisis monitoring Riant Nugroho mempertegas bahwa monitoring BIBP berjalan efektif karena Kemenag memakai dua pendekatan sekaligus, yaitu pendekatan monitoring *on desk* dan *on site*. Kemudian berdasar analisis efektivitas Ralph W. Tyler menegaskan bahwa program BIBP di Assalafiyyah Mlangi dapat dikategorikan berhasil, karena telah mencapai 100% tujuan program. Selain itu program tersebut berhasil memberikan dampak nyata baik bagi Assalafiyyah ataupun masyarakat sekitarnya.

Kata Kunci: *Implementasi, Efektivitas, Kemandirian, BIBP, Assalafiyyah*

MOTTO

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Apabila engkau telah selesai (dengan suatu kebajikan), teruslah bekerja keras (untuk kebajikan yang lain) # dan hanya kepada Tuhanmu berharaplah!

(Hasim Asy'ari, Yogyakarta 01 Agustus 2024)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim...

**Tesis Ini Saya Persembahkan Untuk Bapak-Ibu Tercinta Yang Terus
Mendorong Agar Anaknya Tidak Gagal, Dan Kepada Alamater Tercinta Yang
Sudah Mendidik Dan Memberikan Dorongan Dan Kesempatan Bahkan Sampai**

Detik Akhir Tesis Ini Dibuat,

Sekolah Pascasarjana

Program Studi Interdisciplinary Islamic Studies

Konsentrasi Islam Pembangaun Dan Kebijakan Publik

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

Yogyakarta

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

أحمد الله أولاً حمداً كثيراً متوالياً وإن كان يتضاءل دون حق جلاله حمد الحامدين وأصلي واسلم
على رسله ثانياً صلاة تستغرق مع سيد البشر وعلى آله وأصحابه ومن تبعه إلى يوم بعث
البشر. أما بعد:

Alhamdulillah, segala puji dan syukur dipanjatkan kepada Allah *subhānahū wa ta'ālā* yang telah memberikan nikmat, rahmat, hidayat, inayahnya hingga tesis ini selesai. Sholawat serta salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada junjungan Nabi Agung Muhammad *Sallallahu 'alaihi wa sallam* serta ahlul bait, para sahabat, tabiin dan tabiit-tabiin, serta para umatnya hingga hari pembalasan kelak. Semoga nanti kita semua bisa dikumpulkan bersama mereka di surga, Amin, amin yar rabbal alamin.

Tesis dengan judul **“Implementasi dan Efektivitas Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren: Studi Di Assalafiyah Mlang”** setelah melalui proses yang panjang, berliku dan melelahkan alhamdulillah telah selesai dan rampung. Penulis perlu menyampaikan terimakasih yang mendalam kepada semua pihak yang telah membantu sepenuh hati, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Noorhaidi, M.A., M.Phil., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Mustaqim, S.Ag., M.Ag., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ibu Dr. Nina Mariani Noor, S.S., M.A., selaku Ketua Program Studi Interdisciplinary Islamic Studies.

4. Bapak Najib Kailani, S.Fil.I., M.A., Ph.D., selaku Sekretaris Program Studi Interdisciplinary Islamic Studies dan sekaligus Dosen Penasihat Akademik (DPA) penulis.
5. Bapak Dr. Pajar Hatma Indra Jaya, S.Sos.,M.Si., selaku dosen pembimbing tesis yang telah rela meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya dengan sepenuh hati dalam memberikan kritikan, saran dan arahan agar tesis ini dapat diselesaikan.
6. Segenap Para Dosen Program Studi Interdisciplinary Islamic Studies yang telah memberikan ilmu kepenulisan serta berbagai ilmu pengetahuan dari awal kuliah hingga akhir penulisan tesis ini.
7. Kepada kedua orang tua tercinta, Bapak Sulaiman beserta Ibu Paidah yang telah tak pernah lelah agar anaknya menjadi orang yang terdidik. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan kasih sayang kepada beliau berdua.
8. Semua pihak yang telah berjasa dalam penyelesaian tesis ini terutama keluarga besar PP. Assalafiyah Mlangi, terkhusus KH. Chasan Abdullah, KH. Noor Hamid Majid, KH. Zar'anudiin, Dr. KH. Irwan Maqduqi, Lc., M.,Hum yang tak henti-hentinya mendorong penulis untuk menyelesaikan studi penulis.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari kata sempurna. Banyak kekurangan yang perlu disempurnakan lagi kedepannya, terlebih penelitian terkait **“Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren”** adalah penelitian pertama kalinya, sejauh penulis tahu. Oleh sebab itu, koreksi, saran, serta kritik dari semua pembaca, pemerhati dan peneliti selanjutnya sangat penulis nantikan.

Yogyakarta, 21 Agustus 2024

Saya yang Menyatakan,



Hasim Asy'ari

NIM: 20200011071



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

PENGESAHAN TUGAS AKHIR.....	I
PERNYATAAN KEASLIAN.....	II
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI.....	III
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	IV
ABSTRAK	V
MOTTO.....	VI
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	VII
KATA PENGANTAR	VIII
DAFTAR ISI.....	XI
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan dan Kegunaan	5
D. Kajian Pustaka.....	6
E. Kajian Teori	14
F. Metode Penelitian.....	19
G. Sistematika.....	27
BAB II.....	30
BANTUAN INKUBASI BISNIS PESANTREN KEMENTRIAN AGAMA.....	30
A. Assalaftyyah Mlangi	30
B. Peta Jalan Kemandirian Pesantren	32
C. Juknis Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren.....	41
BAB III.....	51
HASIL PENELITIAN.....	51
A. Implementasi Program BIBP	53
1. Busines Plan (Rencana Bisnis).....	53
2. LPJ Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren	64
3. Minimarket ASA Mart	72

4. Badan Usaha Miliki Pesantren (BUMP)	77
5. Manajemen ASA Mart	83
B. Strategi Monitoring BIBP	92
1. Pelibatan Pihak Ketiga	92
2. Kuesioner.....	94
3. Komunikasi Non Formal	96
C. Efektivitas BIBP.....	98
1. Menguatnya Modal Unit Bisnis.....	98
2. Meningkatkan Kapasitas Bisnis	99
3. Menjadi Sumber Operasional Pesantren	99
4. Menjadi Role Model Minimarket.....	100
D. Analisis George C. Edward Dalam Teori Implementasi.....	101
1. Komunikasi.....	102
2. Sumber Daya	103
3. Disposisi	105
4. Struktur Birokrasi	107
E. Analisis Riant Nugroho Dalam Teori Monitoring	108
1. Menggandeng Pihak Ketiga	109
2. Instrumen Kuesioner	109
3. Komunikasi Non Formal.....	111
F. Analisis Ralph W. Tyler Dalam Teori Efektivitas	112
1. Pesantren Mandiri.....	113
2. Kapasitas Bisnis Meningkat	114
3. Menguatnya Modal Keuangan	115
BAB IV	117
PENUTUP.....	117
A. Kesimpulan	117
B. Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	129
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	141

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Hingga April tahun 2022 populasi pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia mencapai 26.975 pesantren. Jumlah santri yang diajar secara keseluruhan mencapai 2,65 juta jiwa.¹ Pada Nopember 2020 Pustlibang Pendidikan Agama dan Keagamaan melakukan pemetaan terhadap kondisi ekonomi pesantren. Beberapa kuesioner dibuat dan disebar kepada 30.000 pesantren, namun hingga bulan Desember 2020 yang berkenan mengisi hanya 6.000 pesantren. Dari data tersebut, terdapat 4 tipologi pesantren berdasar jumlah unit usaha ekonomi yang dimiliki. *Pertama*, pesantren yang memiliki lebih dari lima unit ekonomi mencapai 5%. *Kedua*, pesantren yang memiliki 3-5 unit pesantren mencapai 26%. *Ketiga*, pesantren yang memiliki 1-2 unit ekonomi mencapai 54%. Sementara yang *keempat*, pesantren yang tidak memiliki unit bisnis sama sekali mencapai 15%.² Dengan demikian mayoritas pesantren yaitu 85% populasi pesantren telah memiliki unit usaha ekonomi.

Melihat potensi ekonomi pesantren dan menimbang amanat undang-undang Pesantren yang ditetapkan pada 2019 serta Peraturan Menteri Agama Nomor 30 Tahun 2020 yang mengamanatkan pesantren bukan saja menjalankan fungsi pendidikan tapi juga fungsi dakwah sekaligus pemberdayaan masyarakat, maka Kementerian Agama

¹ Dimas Bayu, "Indonesia Memiliki 26.975 Pesantren. Ini Sebarannya," 2022, dalam <https://dataindonesia.id/ragam/detail/indonesia-miliki-26975-pesantren-ini-sebaran-wilayahnya>. Diakses 9 Maret 2023.

² Muhammad Murtadlo, "Pemberdayaan Ekonomi Pesantren," 2024, dalam <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/pemberdayaan-ekonomi-pesantren-wider-mandate>. Diakses 20 Ferbruari 2024.

pada tahun 2020 meluncurkan Program Kemandirian Pesantren melalui diterbitkannya Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 749 Tahun 2021 Tentang Program Kemandirian Pesantren. Kebijakan ini dibuat untuk mengoptimalkan sumber daya pesantren dan meningkatkan kesejahteraan pesantren agar fungsi pendidikan, dakwah dan pemberdayaan sebagaimana maksud Undang-Undang Pesantren 2019 dan Peraturan Menteri Agama Nomor 30 Tahun 2020 bisa berjalan dengan baik.

Sebagai langkah awal memulai program ini, Kementrian Agama mengeluarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 1252 Tahun 2021 Tentang Peta Jalan Kemandirian Pesantren. Peta Jalan ini dimaksudkan agar Program Kemandirian Pesantren dapat berjalan seara terarah, sistematis, transparan, akuntabel dan berkelanjutan. Sebagai implementasi peta jalan tersebut Kementrian Agama menetapkan sembilan Pilot Program Kemandirian Pesantren. Mereka akan menerima bantuan pemerintah untuk menaikkan kapasitas pengeloan bisnis pesantren sehingga bisa bermuara pada naiknya kesejahteraan pesantren. Sembilan pesantren tersebut diseleksi dari berbagai provinsi yang tersebar di seluruh Indonesia. Mereka adalah As'adiyyah provinsi Kalimantan Utara, Nahdlatul Ulum provinsi Sulawesi Selatan, Dayah Darul Atiq provinsi Aceh, Al-Amin Riau, Qomarul Huda provinsi Nusa Tenggara Barat, Al-Imdad provinsi Yogyakarta, Attahdzib provinsi Jawa Timur, Tarbiyatul Banin provinsi Jawa Barat dan Roudlatul Muftadiin provinsi Jawa Tengah.³

Hingga Desember 2023 pesantren yang telah terdaftar dalam program kemandirian pesantren bidang ekonomi yaitu Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren telah

³ Yuyun, "Kemenag Tetapkan 9 Pesantren Sebagai Pilot Program Kemandirian Pesantren," 2021, dalam <https://pendis.kemenag.go.id/read/kemenag-tetapkan-9-pesantren-sebagai-pilot-program-kemandirian-pesantren>. Diakses 11 Maret 2023.

mencapai 2.097 pesantren, dan sebanyak 127 pesantren telah memiliki Badan Usaha Milik Pesantren (BUMPes) yang bukan saja memenuhi aspek unit usaha kecil melainkan Badan Usaha. Target pemerintah pada tahun 2024 akan ada 5000 pesantren yang telah dimandirikan. Hal ini sebagaimana yang ditegaskan oleh Menteri Agama Gus Yaquut Kholil Qoumas dalam acara Sarasehan di Jakarta yang dihadiri oleh 2.067 perwakilan pesantren. Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren yang diterapkan oleh Kementrian Agama telah mencakup semua aspek bisnis. Mulai dari pemilihan bisnis, pelatihan bisnis, pemberian modal, kegiatan produksi, pelatihan pengelolaan administrasi hingga pemasaran produk.⁴

Pondok Pesantren Assalafiyyah Mlangi berdasar tipologi Puslitbang Kemenag termasuk kategori pertama. Yaitu pesantren yang memiliki unit usaha/bisnis yang lebih dari lima unit. Unit bisnis yang dimiliki Assalafiyyah adalah ASA Laundry, ASA Catering, ASA Water, ASA Building, ASA Media, ASA Multimedia, ASA Mart. Unit usaha Assalafiyyah sudah terkonsolidasi dalam satu lembaga yaitu Badan Usaha Milik Pesanten (BUMP). Unit-unit bisnis Assalafiyyah telah berkembang menjadi *generator* ekonomi bagi masyarakat sekitar. Hal ini yang menjadi alasan Pemerintah mengapa perlu menguatkan ekonomi pesantren karena dengan kuatnya ekonomi pesantren maka selain pesantren tidak bergantung kepada pihak lain tapi juga mampu menjadi penopang ekonomi masyarakat. Sehingga dalam kapitalisasinya, ekonomi pesantren dapat menguatkan ekonomi nasional. Assalafiyyah Mlangi mendapat Bantuan

⁴ Afrilia Tristara, "Menag Yaquut Targetkan 5.000 Pesantren Mandiri Di Tahun 2024," December 2023, dalam <https://www.nu.or.id/nasional/menag-yaquut-targetkan-tambah-5-000-pesantren-mandiri-di-tahun-2024-fRsTv>. Diakses Februari 2024.

Inkubasi Bisnis Pesantren pada tahun 2023 bersama 1.470 pesantren lainnya di Indonesia.

Meski banyak pesantren yang telah mengikuti Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren, tidak semua pesantren berhasil menaikkan kapasitas pengelolaan bisnisnya sebagaimana yang dimaksudkan oleh Kementerian Agama. Banyak yang beranggapan bahwa program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren tidak ter-*deliver* dengan baik karena implementasi lapangan “tidak sepenuhnya berjalan sebagaimana Peta Jalan Kemandirian Pesantren”. Selain itu pengembangan bisnis bukanlah *core* kompetensi Kementerian Agama sehingga jika di lapangan pelaksanaannya kurang maksimal maka hal tersebut tidak mengagetkan. Penelitian ini menelisik lebih jauh dan membuktikan benar atau tidaknya asumsi bahwa “implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren tidak sesuai dengan apa yang ditetapkan dalam Peta Jalan Kemandirian Pesantren”. Serta melihat bagaimana strategi Kementerian Agama dalam melaksanakan monitoring program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren telah berjalan sesuai dengan Peta Jalan Kemandirian Pesantren yang telah ditetapkan. Selain itu juga melihat bagaimana efektivitas program tersebut.

B. Rumusan Masalah

Berangkat dari asumsi yang telah disebutkan di atas, penulis tertarik meneliti secara detail dan mendalam dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Pesantren Assalafiyyah Mlangi dan apa saja hambatannya?

2. Bagaimana strategi Kementerian Agama dalam melaksanakan monitoring program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren agar sesuai dengan Peta Jalan dan Juknis?
3. Bagaimana efektivitas Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Pesantren Assalafiyyah Mlangi?

C. Tujuan dan Kegunaan

Sebagaimana rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian ini adalah:

1. Mengetahui gambaran implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Assalafiyyah Mlangi beserta hambatannya
2. Mengetahui strategi Kemenag dalam melaksanakan monitoring program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren agar sesuai dengan Peta Jalan dan Juknis
3. Mengetahui efektivitas program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Pesantren Assalafiyyah Mlangi

Sedangkan kegunaan penelitian ini memiliki dua aspek, yaitu aspek ilmu pengetahuan dan aspek praktis:

1. Aspek Ilmu Pengetahuan:

Penelitian ini diharapkan bisa memperkaya khazanah implementasi kebijakan publik terutama dalam hal implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Pesantren Assalafiyyah Mlangi serta hambatan-hambatan Kemenag dalam memastikan implementasi Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren

agar sesuai dengan Peta Jalan dan Juknis. Selain itu penelitian ini bisa menjadi pintu masuk bagi penelitian selanjutnya mengenai program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren yang mana target Kementerian Agama pada tahun 2024 penerima program tersebut dapat mencapai 5000 pesantren.

2. Aspek Praktis:

Sedangkan aspek praktisnya adalah penelitian ini diharap mampu menjadi landasan dan *guidence* bagi para *stakeholder* dalam mengembangkan ekonomi pesantren. Sedangkan bagi Pelaksana Kebijakan dapat strategi tepat dalam mengimplementasikan kebijakan agar bisa terlaksana secara efektif terutama kebijakan yang bersifat pemberdayaan ekonomi pesantren.

D. Kajian Pustaka

Berdasar penelusuran penulis terhadap beberapa karya yang ada, bahwa kajian mengenai kemandirian ekonomi pesantren memang sudah banyak dilakukan. Akan tetapi kajian kemandirian pesantren dalam kacamata kebijakan publik belum banyak dilakukan. Kajian selama ini cenderung mengupas kemandirian pesantren sebagai objek penelitian yang terpisah dari kebijakan publik. Sebagaimana kajian milik Maya Silvana dan Deni Lubis⁵, Rizal Muttaqin⁶, Abdul Basit dan Widi Astuti⁷, Achmad

⁵ Deni Lubis Maya Silvana, "Faktor Yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung)," *Al-Muzara'ah* 9, no. 2 (2021): 129–46.

⁶ Rizal Muttaqin, "Kemandirian Dan Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren," *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia* 1, no. 2 (2011): 65–94.

⁷ Abdul Basit dan Tika Widiastuti, "Model Pemberdayaan Dan Kemandirian Ekonomi Di Pondok Pesantren Mamba'us Sholihin Gresik," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan* 6, no. 4 (2021): 1–18.

Syafiudin dan Suyanto⁸ dan beberapa kajian lainnya. Keseluruhan kajian tersebut memisahkan kemandirian pesantren dari analisis disiplin kebijakan publik. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengkaji kemandirian pesantren dari kacamata kebijakan publik.

Seperti halnya penelitian Maya Silvana dan Deni Lubis dengan judul “Faktor yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung)”. Fokus penelitian Maya dan Deni adalah mengidentifikasi kegiatan ekonomi di pesantren Al-Ittifaq dan faktor apa yang mempengaruhi kemandirian ekonomi Pesantren Al-Ittifaq. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan ekonomi pesantren terbagi dalam tiga bentuk unit usaha, yaitu Koperasi Pondok Pesantren Al-Ittifaq, Peternakan Al-Ittifaq, dan PT. Al-Ittifaq Agriculture Indonesia. Sedangkan faktor yang memengaruhi kemandirian pesantren Al-Ittifaq ada 4, yaitu faktor kelembagaan, faktor produksi, faktor *stakeholder* dan faktor pasar. Faktor pasar sendiri merupakan faktor yang memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kemandirian ekonomi pesantren. Selain itu faktor yang tidak kalah berpengaruhnya adalah kepemimpinan kiai dan pengurus, sistem informasi produksi, permodalan dan ketersediaan pasar.⁹

Lantas ada penelitian dari Rizal Muttaqin dengan judul “Kemandirian dan Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren”. Fokus penelitian Rizal adalah bagaimana model pembinaan kemandirian ekonomi santri dan pemberdayaan ekonomi

⁸ Achmad Saifudin R and Supriyanto, “Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren: Telaah Terhadap Peran Kiai Dalam Pesantren Al-Amien Prenduan, Madura,” *Maliyah: Jurnal Hukum Bisnis Islam* 11, no. 2 (2021): 282–309.

⁹ Deni Lubis Maya Silvana, “Faktor Yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung),” *Al-Muzara’ah* 9, no. 2 (2021): 129–146.

masyarakat; adakah korelasi kepemimpinan kiai dengan kemandirian ekonomi santri; adakah korelasi antara pembinaan dengan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Penelitian ini menunjukkan bahwa model pembinaan santri adalah dengan melibatkan mereka dalam usaha ekonomi, dan sebelum diterjunkan para santri diberi pelatihan terlebih dahulu. Sedangkan model pemberdayaan ekonomi masyarakat adalah dengan menjadikan mereka sebagai mitra pesantren; terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi spritual dan variabel kemandirian ekonomi santri; terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan kiai dan variabel kemandirian ekonomi santri; terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel pembinaan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.¹⁰

Setelahnya ada penelitian dari Abdul Basit dan Widi Astuti dengan judul “Model Pemberdayaan dan Kemandirian Ekonomi di Pondok Pesantren Mamba’us Sholihin Gresik”. Fokus penelitian Basit dan Widi adalah menyusun model pemberdayaan ekonomi di Pesantren Mambaus Sholihin Gresik dan bagaimana bentuk kemandirian ekonominya. Temuan penelitian ini adalah model pemberdayaan kaum santri dengan berkhidmah atau dalam istilah lain mengabdikan melalui unit usaha pesantren. Program pemberdayaan meliputi rekrutmen, pelatihan hingga penempatan dalam unit usaha; pemberdayaan masyarakat dilakukan melalui lembaga sosial MBM. Belum ada pemberdayaan masyarakat dalam bentuk kewirausahaan; kemandirian ekonomi pesantren telah berkontribusi besar terhadap pesantren sehingga dapat memenuhi biaya operasional dan pembangunan fisik pesantren; pemberdayaan santri dapat membantu mengembangkan unit usaha untuk menjadi lebih baik; terciptanya

¹⁰ Rizal Muttaqin, “Kemandirian Dan Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren.”

kepedulian sosial di masyarakat karena pesantren membantu ekonomi dan kehidupan masyarakat.¹¹

Kemudian ada penelitian Achmad Syafiudin dan Suyanto dengan judul “Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren (Telaah terhadap Peran Kiai dalam Pesantren Al-Amien Prenduan, Madura)”. Fokus penelitian Syafiudin dan Suyanto ada dua. Yaitu bagaimana peran kiai dalam kemandirian ekonomi pesantren, dan apa faktor yang membentuk kemandirian ekonomi pesantren. Temuan dari penelitian ini adalah bahwa peran kiai dalam kemandirian ekonomi pesantren sebagai motivator, pemberi ide dan gagasan, pemberi saran, pemberi modal, pengontrol pengelolaan, pemberi keputusan dalam unit usaha; sedangkan faktor yang memengaruhi kemandirian ekonomi pesantren ada dua kategori, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internalnya adalah kiai, asatidz, pengurus pesantren, manajer unit usaha, karyawan unit usaha dan para santri. Sedangkan faktor eksternalnya adalah masyarakat yang menjadi konsumen, karyawan dan penanam modal bagi usaha pesantren. Dengan adanya kemandirian ekonomi ini Pesantren Al-Amien sudah sanggup memenuhi segala bentuk kebutuhan pesantren.¹²

Selanjutnya ada penelitian milik Abdullah Gufronul dengan judul “Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren”. Fokus penelitian Gufronul adalah melihat bagaimana gaya kepemimpinan kiai dalam

¹¹ Tika Widiastuti Abdul Basit, “Model Pemberdayaan Dan Kemandirian Ekonomi Di Pondok Pesantren Mamba’us Sholihin Gresik,” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan* 6, no. 4 (2021): 1–18.

¹² Achmad Saifudin R and Supriyanto, “Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren: Telaah Terhadap Peran Kiai Dalam Pesantren Al-Amien Prenduan, Madura,” *Maliyah: Jurnal Hukum Bisnis Islam* 11, no. 2 (2021): 282–309.

membangun kemandirian ekonomi pesantren dan bagaimana strategi kiai dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren. Penelitian Gufronul menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren adalah dengan memakai kepemimpinan kharismatik, namun di sisi yang lain kiai menerapkan metode demokratis. Sedangkan dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren strategi kiai adalah dengan memberi pemahaman tentang ekonomi kepada santri, memberdayakan santri, mengorganisir pesantren, membangun unit usaha serta melakukan kerjasama dengan pihak luar pesantren.¹³

Selanjutnya ada penelitiannya Sugiarto dan Rosti Seiwati dengan judul “Efektivitas Program *One Pesantren One Product* di Jawa Barat”. Fokus penelitian Rosti adalah melihat efektivitas program Pemprov Jabar terkait *One pesantren One Product* dan bagaimana upaya peningkatan efektivitas program OPOP dan program sejenisnya dalam masa yang akan datang. Penelitian Rosti menghasilkan temuan bahwa tahapan pelaksanaan OPOP di empat pesantren berjalan efektif dan sesuai dengan juknis kecuali tahap sosialisasi, pelatihan dan pemagangan. Pada tahap sosialisasi ada penambahan media sosialisai yang tidak ada dalam juknis penyelenggaraan program OPOP. Sedangkan dalam pelatihan dan pemagangan terdapat ketidaksesuaian tempat magang dengan jenis usaha pesantren. Untuk upaya peningkatan efektivitas OPOP adalah pada tahap sosialisasi, pelatihan dan pemagangan dengan perlu adanya perbaikan pada media dan cara melakukan sosialisasi. Yaitu dengan melibatkan organisasi masyarakat keagamaan dalam

¹³ Abdullah Gufronul M, “Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren,” *Muhasabatuna : Jurnal Akuntansi Syariah* 1, no. 2 (2020): 30.

pelaksanaannya. Dan juga perlu penyesuaian tempat magang dengan jenis usaha pesantren.¹⁴

Kemudian ada penelitian dari Firman Wardani dengan judul “Implementasi Program *One Pesantren One Product* (OPOP) dalam Meningkatkan Kemandirian Pesantren Ihyaussunnah Desa Tugusari Kecamatan Bangsal Sari Kabupaten Jember”. Fokus penelitian Firman adalah melihat bagaimana proses kemandirian ekonomi pesantren Ihyaussunnah melalui OPOP dan apa saja bentuk kemandirian pesantren melalui OPOP. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses kemandirian ekonomi pesantren melalui beberapa aspek. *Pertama*, kelembagaan. Dengan melakukan peningkatan tata kelola organisasi dan tata kelola unit usaha dengan baik. *Kedua*, Sumber Daya Manusia. Dengan melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam mengelola usaha. *Ketiga*, meningkatkan daya produksi dan produktivitas di lingkungan pesantren. *Keempat*, dalam sisi pemasaran melakukan penguatan jejaring kerjasama, kemitraan dan menguatkan promosi produk-produk pesantren. *Kelima*, permodalan. Dengan memberikan pemenuhan modal dan peralatan usaha melalui skema hibbah, pembiayaan dan kemitraan.¹⁵

Selanjutnya ada penelitian Rizma Fauziyah dengan judul “Analisis Program OPOP (*One Pesantren One Product*) Terhadap Efektivitas Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Perspektif Islam (Studi Kasus Pondok Modern Al-Rifa’ie 2 Malang)”. Fokus penelitian Rizma adalah mengurai efektivitas program OPOP

¹⁴ Rosti Setawati Sugiarto, “Efektivitas Pelaksanaan Program One Pesantren One Product Di Jawa Barat,” *Koalisi* 2, no. 1 (2022): 31–42.

¹⁵ Firman Wardani, “Implementasi Program One Pesantren One Produk (OPOP) Dalam Meningkatkan Kemandirian Pesantren Ihyaussunnah Desa Tugusari Kecamatan Bangsal Sari Kabupaten Jember,” 2023.

terhadap keamandirian ekonomi pesantren Al-Rifa'i 2 Malang. Temuan penelitian ini adalah bahwa OPOP telah memberikan dampak yang positif terhadap pengembangan produk unggulan yang berkualitas. Pengembangan ini dilakukan dengan menggandeng lembaga yang berkompeten di bidangnya serta lembaga sertifikasi produk. Dalam segi kualitas produk telah meningkat begitupun dalam segi branding, merk dan legalitas. Sedangkan dalam segi pemasaran telah meningkat penjualannya baik dalam bidang *offline* ataupun *online* dengan jangkauan segmentasi pasar yang baik. Hal ini berakibat pada kenaikan penjualan produk unggulan yang mencapai 250-270 persen.¹⁶

Kemudian ada penelitian Kholilul Rahman dengan judul “Analisis Peran Program Kemandirian Ekonomi Pesantren Bank Indonesia dalam Mengembangkan Unit Usaha Pesantren (Studi Pada Pondok Pesantren Ushuluddin Lampung Selatan)”. Tema tulisan Rahman adalah tentang kegiatan ekonomi pesantren yang digagas oleh Bank Indonesia. Fokus kajiannya adalah bagaimana penerapan program kemandirian ekonomi pesantren Bank Indonesia pada Pesantren Ushuluddin dan bagaimana peran program kemandirian ekonomi pesantren Bank Indonesia terhadap unit usaha pesantren Ushuluddin. Penelitian ini menyimpulkan bahwa program kemandirian Bank Indonesia difokuskan pada bantuan teknis berupa pelatihan, pendampingan, pameran dan studi banding. Sedangkan peran program Bank Indonesia terhadap unit usaha pesantren terletak pada aspek teknis yaitu aspek finansial, aspek pemasaran, aspek sumber daya manusia dan aspek manajemen keuangan. Peran program

¹⁶ Rizma Fauziyah, “Analisis Program OPOP (One Pesantren One Product) Terhadap Efektivitas Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Perspektif Islam (Studi Kasus Pondok Modern Al-Rifa'i 2 Malang),” 2022, 2.

kemandirian Bank Indonesia ini sebagai akselerator dalam tingkat produksi dan pendapatan.¹⁷

Penelitian yang mendekati penelitian Saya adalah penelitian yang dibuat oleh Moh. Ilham dan Novie Andriani Zakariya dengan judul “Analisis Kebijakan Kementerian Agama RI Terkait Implementasi Program Kewirausahaan di Pesantren Indonesia”. Fokus penelitian Ilham dan Novie tertuju pada dua hal. Apakah kebijakan Kementerian Agama sudah berpihak pada kemandirian ekonomi pesantren dan apakah sudah ada implementasi kewirausahaan di pesantren oleh Kemenag. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam kebijakan Kemenag terdapat keberpihakan kepada kemandirian ekonomi pesantren. Hal ini ditunjukkan dengan adanya Peta Jalan Kemandirian Pesantren Kemenag 2021-2024, dan diperkuat oleh Peraturan Presiden No. 82 tahun 2021 tentang Pendanaan Penyelenggaraan Pesantren. Selain itu Kemenag juga telah melakukan implementasi terhadap kemandirian pesantren di antaranya adalah Kemenag bersama Kemenkopukm menggandeng Bukalapak untuk meningkatkan kapasitas kewirausahaan digital berbasis pesantren; Kemenag menggandeng Kemenperin untuk penumbuhan dan pengembangan wirausaha mandiri di lingkungan pesantren; melalui Direktorat GTK Kemenag melakukan kerjasama dengan Pemerintah Lombok Utara dalam mengembangkan kompetensi wirausaha, pengembangan keprofesian berkelanjutan dan penciptaan usaha mandiri di Madrasah; Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat

¹⁷ Kholilul Rahman, “Analisis Peran Program Kemandirian Ekonomi Pesantren Bank Indonesia Dalam Mengembangkan Unit Usaha Pesantren (Studi Pada Pondok Pesantren Ushuluddin Lampung Selatan),” 2019.

Kementrian Agama menyelenggarakan pelatihan pemberdayaan ekonomi bidang Agrobisnis.¹⁸

E. Kajian Teori

Untuk mempermudah analisis data dan menyusun argumentasi penelitian, maka diperlukan model kerangka teori berpikir yang jelas. Dengan adanya kerangka teori maka jawaban dari rumusan masalah yang diteliti dapat dirasionalisasi secara ilmiah dan bertanggungjawab. Sehingga semuanya bisa menghasilkan kesimpulan yang komprehensif dan mendalam terkait tema yang diteliti.

1. Pesantren Mandiri

Pesantren mandiri adalah pesantren yang telah memiliki kemampuan mengelola operasional pesantren tanpa bantuan pihak lain. Kementrian Agama memberi rumusan yang jelas terkait pesantren mandiri. Pesantren yang telah mandiri adalah pesantren yang memiliki independensi dengan berdiri di atas kekuatannya sendiri. Pengelolaan pesantren tidak lagi menggantungkan diri pada bantuan pihak lain ataupun pamrih kepada orang lain. Ada tiga indikator yang jelas dalam meninjau kemandirian pesantren, yaitu (a) mampu berdiri di atas kekuatannya sendiri, (b) tidak menggantungkan bantuan pihak lain, serta (c) tidak pamrih kepada pihak lain.¹⁹

¹⁸ Novie andriani Zakariya Moh. Ilham, "Analisis Kebijakan Kementerian Agama RI Terkait Impelementasi Program Kewirausahaan Di Pesantren Indonesia," Idarotuna 4, no. 1 (2022): 27.

¹⁹ Kementrian Agama, "Keputusan Menteri Agama Nomor 1252 Tahun 2021 Tentang Peta Jalan Kemandirian Pesantren," n.d.

2. Implementasi Kebijakan

Teori Implementasi kebijakan dari Van Metter dan Van Horn merupakan teori implementasi kebijakan yang paling klasik. Model ini menetapkan beberapa variabel yang dapat memberikan pengaruh terhadap implementasi kebijakan dan kinerja kebijakan. Variabel-variabel tersebut adalah kondisi atau lingkungan sosial-ekonomi yang dapat memberikan pengaruh, sumber daya yang dapat memberikan stimulus, karakteristik organisasi pelaksana, standar dan sasaran kebijakan, timbal balik kebijakan.²⁰ Sementara menurut George C. Edward, masalah utama dari administrasi publik adalah adanya *lack of attention to implementation* atau dengan pengertian lain kurangnya perhatian pada tahapan implementasi kebijakan. Tanpa adanya implementasi yang efektif, maka keputusan-keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Edward menekankan empat variabel yang sangat menentukan dalam implementasi kebijakan agar berjalan efektif. Keempat variabel tersebut adalah komunikasi, sumberdaya, disposisi atau *attitude* dan struktur birokrasi.²¹

Pertama, komunikasi. Variable ini berkenaan dengan bagaimana sebuah kebijakan dikomunikasikan kepada organisasi dan/atau publik yang terlibat. **Kedua**, sumber daya. Variabel ini berkaitan dengan ketersediaan sumberdaya pendukung khususnya sumber daya manusia. Bagaimana kecapan sumber daya dalam melaksanakan kebijakan tersebut secara efektif. **Ketiga**, disposisi. Yaitu kesedian dari para pelaksana kebijakan dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Karena kecapan

²⁰ Donal S. Van Matter and Carl E. Van Horn, "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework," in *Administration and Society*, 1975, 446.

²¹ George C. Edwards III, *Implementing Public Policy* (Washington DC: Congressional Quarterly Press, 1980).

saja tidak cukup tanpa adanya kesedian dan komitmen dalam melaksanakan kebijakan. **Keempat**, struktur birokrasi. Hal ini berkaitan dengan kesesuaian organisasi yang menjadi pelaksana kebijakan tersebut. Tantangannya adalah agar tidak terjadi fragmentasi struktur karena hal ini bisa menyebabkan implementasi tidak berjalan efektif.²² Penelitian ini memakai teori Edward III karena lebih aplikatif dalam memahami implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren Kementerian Agama di PP. Assalafiyyah Mlangi, Sleman Yogyakarta.

Dalam konteks implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren Kemenag pada Pesantren Assalafiyyah Mlangi, maka tidak terlepas dari empat faktor sebagaimana yang disampaikan Edward. Empat faktor tersebut memberikan pengaruh secara simultan pada implementasi program dan berinteraksi satu sama lain baik dalam mendukung ataupun menghambat implementasi. Dengan demikian program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren yang digagas oleh Kemenag tidak terlepas dari empat faktor yang menjadi variabel, yaitu:

- a. **Komunikasi.** Setiap kebijakan akan bisa dilaksanakan dengan baik apabila terdapat komunikasi yang efektif di antara seluruh *stakeholder* yang terlibat, yaitu komunikasi pelaksana program dengan kelompok sasaran program ataupun komunikasi antar implementor program di lapangan. Terkait hal ini adalah tujuan program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren yang dikomunikasikan Kemenag beserta timnya dengan Pesantren Assalafiyyah Mlangi.

²² Riant Nugroho, *Public Policy: Dinamika Kebijakan Publik, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Politik Kebijakan Publik, Etika Kebijakan Publik Dan Kimia Kebijakan Publik*, Ketujuh (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2023).

- b. Sumberdaya.** Setiap kebijakan yang akan diimplementasikan mesti didukung dengan sumber daya yang memadai, baik berupa sumber daya manusia, sumber daya fasilitas ataupun sumber daya finansial. Kecukupan sumberdaya manusia meliputi aspek kuantitas maupun kualitas pelaksana program yang dapat mengeksekusi sasaran program. Implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren Kemenag tidak terlepas dari variabel ini yang mana kualitas pelaksana program menjadi faktor penting demi mencapai tujuan yang dimaksud.
- c. Disposisi.** Hal ini merujuk pada kecenderungan-kecenderungan pelaksana kebijakan. Karakteristik yang wajib dimiliki oleh pelaksana kebijakan selain kualitasnya adalah komitmennya. Dalam konteks implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren maka pelaksana program musti memiliki komitmen dalam melaksanakan program tersebut agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya, jika pelaksana program tidak memiliki komitmen maka hal ini bisa menghambat tercapainya tujuan program Kemandirian Pesantren.
- d. Struktur Birokrasi.** Dalam pelaksanaan kebijakan struktur birokrasi yang dapat menunjang implementasi mutlak diperlukan. Menurut Edward ada dua hal yang wajib dimiliki oleh struktur birokrasi dalam melaksanakan kebijakan, yaitu *Standard Operational Procedure* atau mekanisme pelaksanaan dan struktur organisasi pelaksana (fragmentasi). Untuk melihat efektivitas implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren Kemenag di pesantren Assalafiyah Mlangi maka perlu

memastikan bahwa pelaksana program tersebut telah memiliki struktur birokrasi yang memadai dengan memiliki *standar operational procedure* agar pelaksanaan program tidak keluar dari *guadline* yang ditetapkan. Selain itu adalah fregmentasi atau struktur organisasi pelaksana program kemandirian pesantren di Pesantren Assalafiyyah Mlangi yang memiliki tanggung jawab masing-masing.

3. Monitoring Kebijakan

Menurut Riant Nugroho, monitoring dapat diartikan sebagai “to watch and check over a period of time” terhadap sebuah kebijakan. Monitoring/pengawasan adalah pemantauan dengan melakukan peniliain untuk tujuan pengendalian pelaksanaan kebijakan, dan agar sesuai dengan rencana-rencana yang telah ditetapkan. Monitoring sendiri memiliki dua jenis metode, yaitu *on desk* dan *on site*. *On desk* adalah mengamati hasil-hasil laporan perkembangan kebijakan. Sedangkan *on site* adalah aktivitas turun ke lapangan untuk memeriksa secara langsung. Atau bisa menggabungkan keduanya, baik *on desk* ataupun *on site*.²³ Terkait bagaimana strategi Kemenag dalam melakukan monitoring/pengawasan maka penulis akan memakai teori Riant Nugroho apakah Kemenag monitoringnya memakai pendekatan *on desk*, *on site* atau bahkan keduanya.

4. Efektivitas Kebijakan

Penelitian ini memakai teori efektivitas yang dikembangkan oleh Ralph W. Tyler. Secara umum penilaian efektivitas berbasis pada apakah tujuan suatu kebijakan

²³ Riant Nugroho, Public Policy: Dinamika Kebijakan Publik, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Politik Kebijakan Publik, Etika Kebijakan Publik Dan Kimia Kebijakan Publik, 779-781.

ataupun program telah dicapai atau tidak dicapai. Teori Ralph memfokuskan pada pengumpulan informasi yang dapat mengukur pencapaian tujuan sebuah kebijakan. Pengukuran ini dilakukan dengan beberapa langkah yaitu mengidentifikasi tujuan, merumuskan tujuan menjadi indikator, menjaring data, menganalisis data dengan indikator-indikator tersebut. Kemudian membuat kesimpulan dengan kriteria (1) program telah mencapai objeknya sepenuhnya dan dikatakan sukses, (2) program mencapai sebagai obektifnya dengan kisaran dia atas 50-90% dan dikategorikan berhasil, (3) program mencapai objektifnya di bawah 50% dan masih banyak perbaikan serta (4) program gagal mencapai objektifnya.²⁴

Terkait dengan efektivitas program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren Kemenag dapat diukur dengan memperbandingkan rencana yang telah ditentukan dengan hasil yang telah diwujudkan di lapangan. Jika hasil yang diwujudkan sama dengan rencana yang telah ditetapkan maka bisa dibilang program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren telah berjalan efektif. Namun jika ternyata antara rencana yang ditetapkan dengan hasil yang diwujudkan tidak selaras maka program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren ini bisa dikatakan tidak efektif.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian dan Lokasi

Penelitian ini memakai metode kualitatif dengan menganalisis data yang ditemukan melalui beberapa tahap mulai dari wawancara, pengamatan dan penelaahan

²⁴ Abdul Rahman dan Margareth, *Monitoring Dan Evaluasi Kebijakan Publik* (Yogyakarta: Deepublish, 2022).

terhadap dokumen-dokumen yang ada sehingga menghasilkan analisis deskriptif. Pemilihan metode kualitatif oleh Penulis karena data yang dikumpulkan berupa kata-kata atau penjelasan, gambar, table dan persepsi-persepsi dari subjek penelitian. Pada dasarnya penelitian dengan metode kualitatif adalah usaha memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Seperti halnya perilaku, persepsi, motivasi, dan lain sebagainya secara holistik. Data-sata penelitian dijelaskan dengan deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa yang mengacu pada konteks alamiah dan memanfaatkan metode ilmiah.²⁵ Alasan peneliti memakai metode ini adalah metode kualitatif dapat lebih membantu menemukan inti permasalahan di balik fakta yang muncul. Selain itu metode kualitatif dapat diandalkan dalam menggali informasi yang belum jelas.

Untuk lokasi penelitian ini adalah Pesantren Assalafiyyah Mlangi, Sleman Yogyakarta dan Kantor Wilayah Kementrian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Jenis-Jenis Data

Untuk memudahkan dalam mengidentifikasi data, maka dalam penelitian ini jenis data dibagi menjadi dua yaitu data primer dan skunder:

a. Data Primer

Data primer menjadi data utama dalam sebuah penelitian ini dan memiliki otoritas utama. Beberapa data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah Peta Jalan Kemandirian Pesantren Kemenag, Juknis Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren, Laporan Hasil Monitoring dan Evaluasi Program Bantuan Inkubasi Bisnis, Business Plan Assalafiyyah dan

²⁵ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002).

Laporan Pertanggungjawaban Assalafiyyah. Data yang dihasilkan tersebut menjelaskan tentang implementasi “Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren” pada Pesantren Assalafiyyah Mlangi serta strategi Kemenag agar implementasi program sesuai dengan Peta Jalan Kemandirian Pesantren. Selain itu juga mengurai faktor-faktor yang mendukung ataupun yang menghambat implementasi sebagaimana yang ditetapkan dalam Peta Jalan Kemandirian Pesantren.

Selain data dokumen, data wawancara juga menjadi data utama dalam penelitian ini. Metode ketercukupan informan atau keterwakilan informan yang dipakai oleh Peneliti dalam menentukan narasumber adalah metode “Purposif Informan”. Metode pengambilan informan ini mengacu pada pertimbangan tertentu yang dianggap relevan. Relevan dalam penelitian ini adalah informan dapat mewakili entitas atau objek yang akan diteliti yaitu “Implementasi dan Efektivitas Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren: Studi Di Assalafiyyah Mlangi”.²⁶ Beberapa partisan yang menjadi narasumber penelitian ini adalah:

No	Nama	Sebagai/Informan
1	Informan 1	Ketua Kantor Kemenag Wilayah Provinsi Yogyakarta
2	H. Mukotip, S.Ag, M.Pd.I	Kepala Bidang PAKIS (Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam)
3	Abdu Naim, S.Ag., M.SI	Kepala Seksi Pondok Pesantren Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY.

²⁶ Ida Bagoes Mantra, Kasto, and Tukiran, “Penentuan Sampel,” in *Metode Penelitian Survei*, ed. Sofian Effendi and Tukiran, Edisi Revisi (LP3ES, 2017), 172.

4	KH. Zar'anuddin	Ketua Yayasan Assalafiyyah Mlangi dan Direktur Badan Usaha Milik Pesantren Assalafiyyah Mlangi
5	Informan 5	Bendahara Yayasan Assalafiyyah Mlangi dan Direktur Pendidikan Formal Assalafiyyah Mlangi
6	Bapak H. Yazidul Khair	Admin dan Keuangan Badan Usaha Milik Pesantren Assalafiyyah Mlangi, Sleman, Yogyakarta.
7	Bapak Muhammad Saiful., S.Pd	kepala Kantor Staf Yayasan Assalafiyyah Mlangi
8	Bapak Nur Fahmi	Manajer ASA Mart
9	Bapak Uzi'	Development Produk ASA Mart
10	Informan 10	Karyawan Bagian Gudang
11	Informan 11	Karyawan Bagian Kasir
12	Informan 12	Karyawan Bagian Pramuniaga
13	Riyan Gumelar	Customer ASA Mart
14	Ari Riyasana, S.Ag	Customer ASA Mart

b. Data Skunder

Kemudian data skunder yang digunakan oleh penelitian ini adalah data-data yang dihasilkan dari kajian kepustakaan yang mendukung data primer. Data ini diperoleh peneliti dari pihak lain yang biasanya berupa dokumentasi ataupun data lapangan yang telah terdokumentasikan sebelumnya. Bentuk data-data ini bisa berupa buku, jurnal, majalah, surat kabar dan berbagai bentuk lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

3. Pengumpulan Data

Ada beberapa proses metode yang dilakukan penelitian ini dalam mengumpulkan data. Metode-metode tersebut adalah sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara adalah menggali data melalui proses tanya jawab yang dilakukan peneliti kepada narasumber. Wawancara ini ada kalanya dilakukan secara tatap muka langsung, melalui telpon, email ataupun media lain yang memungkinkan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan bersifat tidak terstruktur dan terbuka yang dirancang untuk memunculkan pandangan ataupun opini dari partisan.²⁷ Wawancara ini bertujuan mengetahui akar permasalahan penelitian dengan menggali informasi dari narasumber. Peneliti akan melakukan diskusi tanya jawab mengenai implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren serta menggali permasalahan dan kendala yang dihadapi dalam melakukan implementasi. Selain itu juga menggali strategi Kemenag dalam memastikan Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren berjalan sebagaimana yang ditetapkan dalam Peta Jalan Kemandirian Pesantren dan Juknis Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren.

b. Observasi

Observasi adalah usaha penggalian data melalui proses melihat, mencermati dan mengamati hal-hal ataupun perilaku yang terjadi pada

²⁷ John W. Creswell, *Research Design Penelitian Kualitatif, Kuantitatif Dan Mixed*, Ketiga (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017).

objek penelitian dengan seksama dan mendetail agar memperoleh tujuan yang dikehendaki.²⁸ Implementasinya peneliti turun langsung ke lapangan untuk mengamati unit bisnis Assalafiyyah Mlangi yang menjadi objek Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren dan bagaimana Kemenag dan jajarannya mengawal implementasi program tersebut agar sesuai dengan Peta Jalan Kemandirian Pesantren dan Juknis Program Inkubasi Bisnis Pesantren.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah penggalan data dari masa lalu yang telah ditulis ataupun dicetak baik dalam bentuk anekdot, surat, majalah, koran dan dokumen-dokumen lain.²⁹ Dokumen yang akan melengkapi penelitian ini adalah Peta Jalan Kemandirian Pesantren, Juknis Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren, Laporan Hasil Monitoring dan Evaluasi Program Inkubasi Bisnis Pesantren, *Business Plan* Assalafiyyah dan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ Assalafiyyah terhadap Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren).

4. Analisis data

Mengacu pada pendapat Miles dan Huberman, yang dimaksud analisis data kualitatif adalah analisis yang berbentuk kata-kata yang disusun dalam sebuah teks dan kemudian diperluas ataupun dideskripsikan. Teknik analisis data menurut Miles dan Huberman memiliki tiga langkah, yaitu reduksi data,

²⁸ John W. Creswell.

²⁹ Umar Suharsaputra, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif Dan Tindakan* (Bandung: Rafika Aditama, 2012).

display atau penyajian data serta membuat kesimpulan.³⁰ Dalam analisis data, penelitian ini memakai teknik yang dirumuskan oleh Miles dan Huberman di atas.

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan data penelitian, penyederhanaan data penelitian, pengabstrakan data penelitian serta transformasi data yang didapatkan semasa melakukan penelitian. Dengan kata lain reduksi data adalah bentuk analisis yang mempertajam, mengelompokkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data-data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhirnya dapat dilakukan dan diverifikasi oleh peneliti.³¹ Penelitian ini mereduksi data yang telah didapat tentang implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Pesantren di Assalafiyyah Mlangi, hambatan-hambatan implementasi, dan strategi Kemenag dalam memastikan Program Inkubasi Bisnis Berjalan sebagaimana Peta Jalan dan Juknis, serta efektivitas program.

b. Penyajian Data

Display data ataupun yang biasa disebut sebagai penyajian data merupakan penyusunan informasi yang memungkinkan untuk membuat kesimpulan ataupun tindakan. Melalui penyajian data maka peneliti mendapatkan pemahaman tentang apa yang terjadi serta hal apa yang

³⁰ M. Junaidi Ghony dan Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: AR-RUZ MEDIA, 2012).

³¹ M. Junaidi Ghony dan Fauzan Almansur.

musti dilakukan.³² Terkait penyajian data implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren, peneliti membuat klasifikasi berdasar tipologi rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya. Sehingga dari pengklasifikasian ini menghasilkan sub-sub tema yang berurutan berdasar prioritasnya.

c. Kesimpulan

Kesimpulan adalah proses yang dilakukan peneliti dalam mencari arti, mencatat pola keteraturan, membentuk penjelasan, memahami pola-pola serta konfigurasi yang ada, serta membuat alur sebab-akibat hingga proposisi penelitian. Peneliti membuat rumusan proposisi sebagai sebuah temuan penelitian dan hasil dari pengakajian terhadap data yang didapat. Hasil penelitian tentang implementasi program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren Kemenag akan dideskripsikan berdasar rumusan masalah yang telah dicetuskan di awal penelitian ini.

5. Validitas Data

Dalam memastikan keabsahan serta kebenaran data “Implementasi dan Efektivitas Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren: Studi Di Assalafiyah Mlangi” peneliti melakukan proses uji triangulasi baik triangulasi sumber ataupun triangulasi pengumpulan data. Dalam triangulasi sumber, peneliti akan menganalisis data-data yang dikumpulkan dari berbagai sumber dan kemudian ditarik kesimpulan. Setelah itu maka peneliti akan membuat kesepakatan antara peneliti dengan narasumber terkait kesimpulan yang telah dibuat.

³² M. Junaidi Ghony dan Fauzan Almansur.

Kemudian dalam triangulasi jenis data atau triangulasi penarikan data, peneliti akan melakukan pengecekan keabsahan dengan cara yang berbeda, baik dengan wawancara, observasi ataupun dokumentasi. Jika dalam pemeriksaan keabsahan ini peneliti menemukan data yang berbeda, maka akan ditindaklanjuti dengan diskusi bersama narasumber purposif yang telah ditentukan. Model ini akan terus dilakukan sampai data mengalami kejenuhan dan tidak mengalami keterbauan variasi data.

G. Sistematika

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan menyeluruh, penelitian ini disusun berdasar sistematika pembahasan penelitian yang telah diatur dalam “Pedoman Penulisan Tesis” Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Tahun Akademik 2021-2022. Oleh sebab itu penelitian ini akan disajikan dalam lima bab yang terdiri dari beberapa sub bab sebagai berikut:

Bab I adalah Pendahuluan. Bab ini menjelaskan secara garis besar masalah yang akan diteliti beserta metode-metode yang akan dipakai. Diawali dengan latar belakang masalah yang menggambarkan bagaimana suatu permasalahan muncul dan mengapa penelitian ini perlu dilakukan. Dilanjutkan dengan rumusan masalah yang menjadi basis pertanyaan yang akan dijawab oleh penelitian ini. Kemudian tujuan dan manfaat penelitian yang akan diberikan oleh penelitian ini. Disusul dengan kajian pustaka yang selama ini telah melakukan penelitian yang terkait dengan penelitian ini. Selanjutnya adalah kerangka teori yang akan dipakai oleh peneliti sebagai kerangka berpikir dalam merumuskan jawaban terhadap rumusan masalah. Kemudian metode

penelitian yang akan menjadi cara-cara ataupun langkah-langkah yang akan dipakai penelitian ini dalam melakukan penelitian ilmiah. Diakhiri dengan sub bab sistematika penelitian yang akan memberikan gambaran secara jelas bagaimana penelitian ini akan disusun. Secara keseluruhan bab I ini akan menjadi pijakan awal dalam membahas bab-bab berikutnya.

Bab II mendeskripsikan secara singkat Program Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren Kementerian Agama. Terkait hal ini akan dijelaskan mengenai payung hukum program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren yang menjadi bagian tak terpisahkan dari Program Kemandirian Pesantren yaitu Keputusan Menteri Agama Nomor 749 Tahun 2021 Tentang Kemandirian Pesantren dan Keputusan Menteri Agama Nomor 1252 Tentang Peta Jalan Kemandirian Pesantren.

Bab III membahas tentang proses implementasi Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren Kementerian Agama di Pesantren Assalafiyyah Mlangi. Bab ini menjelaskan secara rinci bagaimana program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren dilaksanakan di Assalafiyyah Mlangi. Mulai dari proses pengajuan, penerimaan bantuan, *business plan*, hingga laporan pertanggungjawaban Assalafiyyah terhadap implementasi Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren. Selain itu juga membahas sistem monitoring Kementerian Agama terhadap BIBP serta temuan efektivitas BIBP.

Bab IV adalah analisis implementasi dan efektifitas program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Assalafiyyah Mlangi dengan memakai teori implementasi kebijakan yang dikenalkan oleh George C. Edward. Di mana ada empat variabel yang menjadi fokus Edward dalam menilai implementasi kebijakan, yaitu variabel komunikasi,

sumberdaya, kecendrung-kecendrungan dan struktur birokrasi yang melaksanakan kebijakan. Selain itu adalah analisis efektivitas dengan memakai Teori Ralph W. Tylor yang menempatkan tujuan menjadi indikator dalam menilai efektivits program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren.

Bab V adalah Penutup. Bab ini meliputi kesimpulan dan saran. Kesimpulan membahas secara singkat hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya berdasar klasifikasi rumusan masalah. Kemudian memuat Saran yang membangun, baik kepada Kementrian Agama, PP. Assalafiyyah Mlangi ataupun kepada peneliti selanjutnya yang akan meneliti subjek “Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren” Kementrian Agama.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasar rumusan masalah dan pembahasan “Implementasi dan Efektivitas program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Assalafiyyah Mlangi” sebelumnya, maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Assalafiyyah berhasil sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam Peta Jalan Kemandirian Pesantren ataupun Petunjuk Teknis Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren. Implementasi BIBP ini efektif karena telah didukung oleh instrumen implementasi kebijakan/program yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana dan struktur birokrasi. Baik instrumen yang ada dalam Kementerian Agama sebagai pembuat program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren ataupun instrumen yang dimiliki oleh Assalafiyyah sebagai eksekutor lapangan program BIBP. Kesemua instrumen ini telah digunakan secara maksimal dalam mendukung implementasi BIBP di Assalafiyyah sehingga implementasi BIBP dapat berjalan efektif. Sejauh implementasi BIBP dijalankan di Assalafiyyah tidak ditemukan adanya masalah di dalamnya. Hal ini karena faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi seperti halnya komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana dan struktur birokrasi telah digunakan secara efektif sehingga tidak menimbulkan masalah. Walaupun ada masalah itu bukan dalam ranah implementasi BIBP tapi dalam hal belum mampunya Kementerian

Agama dalam membantu secara penuh rencana *budgeting* pengembangan bisnis-bisnis pesantren terkait. Kementerian Agama hanya mampu memberikan kontribusi sebagian yang sekiranya dapat meringankan rencana *budgeting* yang telah disusun dalam membangun bisnis ataupun mengembangkan bisnis.

2. Ada tiga strategi yang dilakukan oleh Kementerian Agama dalam rangka melaksanakan monitoring yang efektif agar program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren dapat berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan Peta Jalan Kemandirian Pesantren dan Petunjuk Teknis Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren. Tiga strategi tersebut adalah **a)** melibatkan pihak ketiga yang dianggap lebih kompeten dan kapabel dalam *assesment* hal-hal teknis bisnis. Sebagaimana dalam proses penentuan kelaikan apakah sebuah entitas bisnis layak menerima BIBP atau tidak. Atau seperti hal-hal teknis lainnya dalam rangka perbaikan program BIBP kedepannya. **b)** melakukan pendampingan dan monitoring pasca dana BIBP tersalurkan kepada pesantren terkait. Beberapa instrumen telah dikembangkan Oleh Kementerian Agama dalam rangka agar pendampingan dan monitoring tersebut berjalan efektif dan efisien. Instrumen-instrumen itu berkuat pada progres implementasi Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren dan inovasi bisnis yang sedang/akan dijalankan oleh pesantren terkait. **c)** menjalin komunikasi dengan pesantren-pesantren yang telah menerima BIBP. Hal ini dilakukan agar ketika ada masalah dalam implementasi, atau terkait dengan aspek bisnis yang lebih teknis, maka Kementerian Agama dapat memberikan masukan atau menampung permasalahan tersebut agar dapat dicarikan solusi bersama stakeholder-

stakeholder yang dimiliki oleh Kementerian Agama. Sehingga masalah terkait bisa ditangani secara cepat serta efektif dan efisien.

3. Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren di Assalafiyyah Mlangi bisa dikategorikan efektif; berhasil mencapai tujuan program dan memberikan dampak. Efektivitas ini dapat dinilai dengan memakai dua indikator, *pertama*, kapasitas pengelolaan unit bisnis pesantren telah meningkat di Assalafiyyah. Awalnya lini bisnis minimarket pada tahun 2021 hanya memiliki satu toko kini sejak tahun 2023 sudah memiliki dua toko minimarket, yaitu dengan dibukanya ASA Mart II di jalan Wonosari DIY. Selain itu kapasitas manajemen juga telah meningkat dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh Kementerian Agama dalam rangka mendukung program “Kemandirian Pesantren”. Kemudian unit bisnis Assalafiyyah juga telah berkembang menjadi “bisnis yang berkelanjutan”. Indikatornya adalah unit bisnis Assalafiyyah tidak saja menjadi penopang kemandirian pesantren tapi juga menjadi generator perekonomian masyarakat dan membuka lapangan kerja. *Kedua*, indikator selanjutnya adalah menguatnya unit bisnis Assalafiyyah dalam hal ini adalah ASA Mart dengan adanya pengembangan proyek inkubasi bisnis dalam Kemandirian Pesantren. Dalam mengembangkan minimarket ASA Mart, Assalafiyyah telah menerima bantuan penguatan ini yang mencapai proporsi 36.8% dari total rencana pengembangan bisnis ASA Mart. Yaitu dengan nominal 184.000.000 dari total rencana anggaran pengembangan yang mencapai 500.000.000. Selain itu ASA Mart telah menjadi salah satu sumber operasional pesantren. Setiap bulannya, 15-20% pendapatan ASA Mart

dikembalikan ke pesantren untuk mensupport kegiatan-kegiatan pesantren. Termasuk kegiatan yang mendapat suport ASA Mart adalah beasiswa santri baik yang berprestasi ataupun tidak mampu. Kemudian dalam aspek kemandirian pesantren, Assalafiyyah telah mencapai kemandirian dengan indikator bahwa pesantren yang operasionalnya tidak tergantung lagi dengan pihak luar maka dikategorikan sebagai pesantren mandiri. Dalam skala kurang lebih 11 Milyar operasional per tahunnya, unit-unit bisnis Assalafiyyah telah mampu memberikan kontribusinya sebesar 20% sebagaimana yang telah dijelaskan dalam *business plan* Assalafiyyah. Proporsi ini berarti menyentuh pada angka 2.2 Milyar dari total biaya operasional pesantren yang mencapai 11 milyar per tahun.

B. Saran

1. Program BIBP memiliki keterbatasan di pengembangan bisnis dan pembinaan lebih lanjut terhadap penerima bantuan. Sehingga sektor hilir/pengembangan bisnis pasca penerimaan BIBP tidak tersentuh. Dalam rangka memperbaiki program dan menjamin keberlanjutan bisnis, Kementerian Agama dapat melakukan hal-hal berikut, yaitu *pertama*, Pemerintah perlu memberi pendampingan lebih lanjut kepada penerima bantuan dalam hal pengembangan dan inovasi bisnis. *Kedua*, pemerintah perlu menjadi *take offer* atau menyiapkan pasar bagi pesantren-pesantren yang model bisnisnya berbasis produksi. *Ketiga*, agar pengembangan bisnis pesantren dapat berjalan maksimal, Kementerian Agama perlu membuat sistem binaan bagi pesantren yang telah sukses bisnisnya. Semisal pesantren yang telah memenuhi kriteria

tertentu, maka dia wajib memiliki 3-5 pesantren binaan yang masih minim pengalaman bisnisnya. Maka dengan asumsi 10 pesantren mentor saja, maka Kementrian Agama sudah bisa meng-*cover* 50 pesantren yang kalau jika dikasih modal saja masih 50-50 keberhasilannya. Dengan adanya kebijakan ini maka usaha memandirikan pesantren akan lebih efektif dan efisien. Demi menjunjang sistem ini berjalan dengan baik, maka tidak ada salahnya pesantren yang menjadi mentor tersebut diberi *reward* oleh Kementrian Agama. Seperti halnya yang dikatakan oleh Edward sebagai “manipulasi insentif”. Dengan adanya insentif ini maka Pesantren Mentor tersebut akan lebih semangat dan bekerja keras agar pesantren yang dibinanya sukses menjalani bisnis.

2. Ketidakpuasan customer banyak disebabkan oleh layanan yang kurang memberikan kenyamanan dan kurang maksimalnya ketersediaan produk. Dalam hal ini Assalafiyah perlu menindaklanjuti dengan, *pertama*, menaikkan standar layanan kepada customer. Seperti halnya pelayanan customer saat membeli produk di ASA Mart. Manajemen ASA Mart perlu membuat sistem monitoring yang memastikan bahwa SOP layanan customer telah berjalan efektif. Sehingga hal-hal kecil terkait ketidakpuasan pelanggan bisa tertangani dengan cepat. *Kedua*, menaikkan standar responsitas komplain. Serti halnya komplain yang dilakukan beberapa customer di halaman Google Maps di mana customer melakukan komplain tentang layanan yang diterima tapi hingga per Tesis ini dibuat belum mendapat tanggapan dari pihak ASA Mart. Jika hal ini dibiarkan maka dapat merusak *branding* ASA Mart yang telah dibangun dengan susah payah. Dari kejadian ini alangkah lebih baiknya ASA Mart

membuat staf khusus yang menangani branding digital baik melalui *platform* media sosial ataupun lainnya. Karena menurut hemat penulis, aspek *branding digital* ini belum tergarap secara maksimal. **Ketiga**, sambil memperbaiki branding digital branding non digital juga perlu diadakan, namun hal yang lebih utama dan perlu diutamakan adalah layanan pramuniaga kepada customer. **Keempat**, memastikan ketersediaan produk yang bervariasi di rak produk masih. Karena beberapa kali penulis saat melakukan observasi, masih sering terjadi adanya rak yang minim produk ataupun produknya tidak full. Mungkin hal ini perlu diatasi dengan monitoring yang ketat terkait implementasi SOP Stok Produk agar lebih bervariasi. Sehingga ketersediaan ini akan membuat customer merasa puas dengan tersedianya produk yang dicarinya.

3. Penelitian ini memiliki kelemahan minimnya informan penelitian dan komparasi hasil informan. Akan menjadi menarik jika celah ini bisa diperbaiki oleh peneliti-peneliti selanjutnya dengan melakukan hal-hal berikut, **pertama**, memperbanyak informan penelitian. Karena terkait dengan sulitnya akses data lembaga dan belum adanya data terbuka terkait topik “Implementasi Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren Kementerian Agama” maka penelitian ini terpaksa informannya menjadi terbatas. Biasanya data-data bisnis lembaga menjadi data yang rahasia bagi sebuah lembaga, terlebih lembaga yang sudah memiliki nama. Data-data bisnis hanya untuk pribadi atau kalangan internal lembaga tersebut. Selain itu faktor bahwa program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren per penelitian ini dibuat masih berjalan bisa menjadi sebab belum tersedianya

data terbuka. Bahkan menurut informasi terakhir, pendaftaran Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren periode Tahun Anggaran 2024-2025 masih dibuka pada awal juli 2024, yaitu saat penulis melakukan wawancara dengan perwakilan Kanwil Kemenag DIY pada 12 Juli 2024. Harapannya dengan adanya informan yang lebih banyak dan variatif, maka pengambilan kesimpulan efektif atau tidaknya program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren akan lebih memadai. *Kedua*, akan lebih menarik jika peneliti selanjutnya mampu membuat penelitian perbandingan atau komparasi antara Kemandirian Ekonomi Pesantren yang dilaksanakan Kementerian Agama dan Kemandirian Pesantren yang dilaksanakan Bank Indoensia yang dikawal oleh Hebitren. Maka hal ini bisa membuat masukan yang baik bagi inkrementasi program Kemandirian Pesantren kedepannya. bahkan dua model Kemandirian Pesantren tersebut bisa saling mengisi atau bersinergi.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Abdul Rahman dan Margareth. *Monitoring Dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Deepublish, 2022.
- Arifin, Munawir Nasir, Moh Zulkifli Murfat, and Muh Herdiyansyah. "MATEMATIKA EKONOMI DAN BISNIS." Jawa Tengah, 2023.
- Budi Winarno. *Kebijakan Publik: Teori, Proses Dan Studi Kasus*. Pertama. Yogyakarta: CAPS Yogyakarta, 2012.
- Donal S. Van Matter, and Carl E. Van Horn. "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework." In *Administration and Society*, 1975.
- George C. Edwards III. *Implementing Public Policy*. Washinton DC: Congressional Quaterly Press, 1980.
- Ida Bagoes Mantra, Kasto, and Tukiran. "Penentuan Sampel." In *Metode Penelitian Survei*, edited by Sofian Effendi and Tukiran, Edisi Revisi. LP3ES, 2017.
- John W. Creswell. *Research Design Penelitian Kualitatif, Kuantitatif Dan Mixed*. Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.
- Leo Agustino. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alvabeta, 2022.
- Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- M. Junaidi Ghony dan Fauzan Almansur. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: AR-RUZ MEDIA, 2012.
- Munawaroh, Munjiati, Hasnah Rimiati, Lela Hindasah, and Untuk Program Strata. "PERENCANAAN BISNIS," 2016.
- Riant Nugroho. *Foreign Policy: Menuju Kebijakan Luar Negeri Level 4*. Edisi 1. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2021.
- . *Public Policy: Dinamika Kebijakan Publik, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Politik Kebijakan Publik, Etika Kebijakan Publik Dan Kimia Kebijakan Publik*. Ketujuh. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2023.

B. Artikel Jurnal

- Abdul Basit, and Tika Widiastuti. "Model Pemberdayaan Dan Kemandirian Ekonomi Di Pondok Pesantren Mamba'us Sholihin Gresik." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan* 6, no. 4 (2021): 1–18.
- Dedet Hermawan, and Abdul Haris Subarjo. "Peningkatan Pengetahuan Etika Beserta Standar Operasional Prosedur Dalam Bisnis Dan Strategi Pemasaran UMKM." *KACANEGARA Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat* 5, no. 1 (January 1, 2022).
- Dicky Perwita Ompusunggu, and Nia Irenetia. "Pentingnya Manajemen Keuangan Bagi Perusahaan." *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis* 03, no. 02 (2023).
- Ayu Dwi Puspitasari, and Ana Susi Mulyani. "Perkembangan Bisnis Franchise." *Jurnal Ilmu Sosial* 1, no. 10 (2022).
- Lina Nasihatun Nafidah, and Mawar Suryaningtyas. "AKUNTABILITAS PENGELOLAAN ALOKASI DANA DESA DALAM UPAYA MENINGKATKAN PEMBANGUNAN DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam* Vol. 3, no. No. 1 (2015).
- M, Abdullah Gufronul. "Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren." *Muhasabatuna : Jurnal Akuntansi Syariah* 1, no. 2 (2020): 30.
- Maya Silvana, Deni Lubis. "Faktor Yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung)." *Al-Muzara'ah* 9, no. 2 (2021): 129–46.
- Moh. Ilham, Novie andriani Zakariya. "Analisis Kebijakan Kementerian Agama RI Terkait Impelementasi Program Kewirausahaan Di Pesantren Indonesia." *Idarotuna* 4, no. 1 (2022): 27.
- Moses Soediro, and Amanda Treesya Nurbianto. "Peranan Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Terhadap Penjualan Dan Kinerja Karyawan (Sebuah Kajian Terhadap Bisnis Restoran Pada Masa Pandemi Covid-19)." *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi* Vol. 8, no. No. 3 (2021).
- Rizal Muttaqin. "Kemandirian Dan Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren." *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia* 1, no. 2 (2011): 65–94.
- Sacha, Shinta, Audrey Gamaliel, and Dotulong Tangkudung. "HUBUNGAN KINERJA TIM DAN INOVASI BISNIS: SEBUAH TINJAUAN LITERATUR." *Jurnal Multidisiplin Inovatif* 8, no. 4 (2024): 2246–6110.

Saifudin R, Achmad, and Supriyanto. “Membentuk Kemandirian Ekonomi Pesantren: Telaah Terhadap Peran Kiai Dalam Pesantren Al-Amien Prenduan, Madura.” *Maliyah: Jurnal Hukum Bisnis Islam* 11, no. 2 (2021): 282–309.

Sugiarto, Rosti Setawati. “Efektivitas Pelaksanaan Program One Pesantren One Product Di Jawa Barat.” *Koalisi* 2, no. 1 (2022): 31–42.

Umar Suharsaputra. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif Dan Tindakan*. Bandung: Rafika Aditama, 2012.

C. Undang-Undang dan Dokumen Lain

Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) Assalafiyyah Mlangi. “PROFIL BISNIS DAN USAHA PESANTREN (ASA MART),” 2023.

———. “SOP Lengkap ASA Mart: Standard Operating Procedure (SOP) Untuk Pengelolaan ASA Mart,” 2022.

———. “STRUKTUR UNIT LOUNDRY ‘AN NADHOFAH’ JOB DESK STANDAR OPERASIONAL PRODESDUR (SOP),” 2022.

Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) Assalafiyyah Mlangi. “STUKTUR ORGANISASI BUMP ASSALAFIYYAH,” 2022.

Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) Assalafiyyah. “RENCANA BISNIS (Business Plan),” 2023.

Diretorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. “Juknis Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren 2023,” 2023.

Kantor Staf Yayasan (KSY) Assalafiyyah Mlangi. “BUKU KAS UMUM: PENGGUNAAN/PENGELUARAN DANA BANTUAN INKUBASI BISNIS PESANTREN TAHUN 2023 PONDOK PESANTREN ASSALAFIYYAH.” Yogyakarta, 2023.

———. “Struktur Organisasi Yayasan Assalafiyyah Mlangi,” 2023.

———. “Surat Pernyataan Penerimaan Bantuan,” 2023.

Kementerian Agama. “Keputusan Menteri Agama Nomor 749 Tahun 2021 Tentang Program Kemandirian Pesantren,” 2021.

———. “Keputusan Menteri Agama Nomor 1252 Tahun 2021 Tentang Peta Jalan Kemandirian Pesantren,” n.d.

Pengurus Keasramaan. “Profil Pesantren Assalafiyyah,” 2024.

D. Tugas Akhir

Kholilul Rahman. “Analisis Peran Program Kemandirian Ekonomi Pesantren Bank Indonesia Dalam Mengembangkan Unit Usaha Pesantren (Studi Pada Pondok Pesantren Ushuluddin Lampung Selatan),” 2019.

Rizma Fauziyah. “Analisis Program OPOP (One Pesantren One Product) Terhadap Efektivitas Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Perspektif Islam (Studi Kasus Pondok Modern Al-Rifa’i 2 Malang),” 2022.

Wardani, Firman. “Implementasi Program One Pesantren One Produk (OPOP) Dalam Meningkatkan Kemandirian Pesantren Ihyausunnah Desa Tugusari Kecamatan Bangsal Sari Kabupaten Jember,” 2023.

E. Situs Web dan Lainnya

Afrilia Tristara. “Menag Yaqut Targetkan 5.000 Pesantren Mandiri Di Tahun 2024,” December 2023. <https://www.nu.or.id/nasional/menag-yaqut-targetkan-tambah-5-000-pesantren-mandiri-di-tahun-2024-fRSTv>.

Bayu, Dimas. “Indonesia Memiliki 26.975 Pesantren. Ini Sebarannya,” 2022. <https://dataindonesia.id/ragam/detail/indonesia-miliki-26975-pesantren-ini-sebaran-wilayahnya>.

Billy Patoppoi. “Menag: Program Kemandirian Pesantren Jadi Agenda Prioritas Kementerian Agama,” 2023. <https://www.suarasurabaya.net/kelanakota/2023/trashed-30/>.

Eko Schoolmedia. “Bantuan Inkubasi Bisnis Disalurkan Ke 2.079 Pesantren,” August 2023. <https://news.schoolmedia.id/regional/Bantuan-Inkubasi-Bisnis-Disalurkan-ke-2079-Pesantren-2755>.

Imam Jazuli. “Assalafiyyah Mlangi II: Gus Irwan Dan Pesantren Kaya Prestasi Berbasis Sistem Inovasi Cashless,” 2021. <https://www.tribunnews.com/tribunners/2021/06/22/assalafiyyah-mlangi-ii-gus-irwan-dan-pesantren-kaya-prestasi-berbasis-sistem-inovasi-cashless>.

Murtadlo, Muhammad. “Pemberdayaan Ekonomi Pesantren,” 2024. <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/pemberdayaan-ekonomi-pesantren-wider-mandate>.

Pengurus. “Awal Mula Assalafiyyah Mlangi,” 2021. <https://ppasm.com/tag/awal-mula-assalafiyyah-mlangi/>.

———. “Khazanah Pondok Pesantren Assalafiyyah Mlangi: Pondok Pesantren Assalafiyyah Mlangi 1 Kompleks Takhasus.” Assalafiyyah Mlangi, 2023. <https://ppasm.com/2023/07/khazanah-ppasm-ponpes-assalafiyyah-takhasus/>.

———. “Profil Assalafiyah Mlangi,” 2021. <https://ppasm.com/profil-assalafiyah-mlangi/>.

Rahmi. “Juklak Dan Juknis Penting Bagi Pelaksanaan Kegiatan.” Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI, 2023. <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/juklak-dan-juknis-penting-bagi-pelaksanaan-kegiatan>.

Yuyun. “Kemenag Tetapkan 9 Pesantren Sebagai Pilot Program Kemandirian Pesantren,” 2021. <https://pendis.kemenag.go.id/read/kemenag-tetapkan-9-pesantren-sebagai-pilot-program-kemandirian-pesantren>.

